

VI SEMINARIUM MŁODYCH PRACOWNIKÓW NAUKI, DOKTORANTÓW I ADIUNKTÓW  
ZĄB/ZAKOPANE 18-19 CZERWCA 2007

## IV. Współczesne narzędzia zarządzania organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi

**Andrzej Kozina\*****ROLE I UPRAWNIENIA REPREZENTANTÓW  
W NEGOCJACJACH W KATEGORIACH  
TEORII AGENCJI****THE ROLES AND AUTHORITY  
OF REPRESENTATIVES WITHIN NEGOTIATIONS  
FROM AGENCY THEORY PERSPECTIVE****Summary**

*The paper aims at pointing out the possibilities of applying agency theory to the description and analysis of representation problem within corporate negotiations. Therefore the basic ideas of agency theory have been characterized at first. Then, by applying that theory the suggestions for solving two particular issues stemming from the representation problem in negotiations were discussed. Namely, the roles played by an agent in negotiations were described as well as the rules of delegating authority (commitment power) to the representative were presented.*

**1. Uwagi wstępne**

Jednym z istotnych problemów wymagających rozwiązania w procesie planowania negocjacji prowadzonych przez przedsiębiorstwo (lub w przedsiębiorstwie) jest sprecyzowanie zakresu działania jego reprezentantów<sup>2</sup>. Celem referatu jest wskazanie możliwości rozwiązania tego problemu poprzez wykorzystanie wybranych kategorii teorii agencji. W referacie przedstawiono zatem syntetyczne ujęcie tej teorii, a następnie propozycję opisu i analizy dwóch istot-

\* dr, Katedra Procesu Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie..

2 Negocjacje definiowane są jako interakcyjny proces decyzyjny, metoda kierowania konfliktem i osiągania porozumienia, specyficzna zależność wzajemna partnerów, proces komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości - zob. m.in.: [Kamiński 2003, s. 16-23], [Lewicki i inni 2005, s. 17 i n.] i [Rządca 2003, s. 23 i n.]. Propozycję modelowego ujęcia negocjacji jako instrumentu zarządzania (w tym procesu ich planowania) zaproponowano natomiast w opracowaniu [Kozina 2006a].

nych zagadnień szczegółowych, związanych z wzmiankowanym problemem agencji w negocjacjach, tj. określanie ról oraz ustalanie zakresu uprawnień reprezentantów przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

## 2. Syntetyczna charakterystyka teorii agencji

Teoria agencji jest obecnie jedną z najbardziej rozpowszechnionych (modnych) spośród współczesnych teorii przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Jest ona szczególnie użyteczna do wyjaśnienia złożonych stosunków między menedżerami a właścicielami, a szerzej - ekonomicznego sensu stosunku pracy. Jest ona także konsekwentnym rozwinięciem teorii: kosztów transakcyjnych i podejścia kontraktualnego. Koncentruje się na pewnym szczególnym typie relacji między stronami kontraktu, które występują w przedsiębiorstwie (zakładającej asymetrię pozycji stron).

Ogólnym zadaniem tej teorii jest bowiem określenie cech charakterystycznych ról osób występujących w relacji pryncypał (mocodawca) - agent (przedstawiciel reprezentant), stosunków między nimi oraz ich zachowań. W Tabeli 1 przedstawiono wybrane założenia i tezy omawianej teorii, najważniejsze z punktu widzenia jej wykorzystania do analizy negocjacji w przedsiębiorstwie.

Jeśli chodzi o możliwości zastosowania teorii agencji w negocjacjach, to mogą one występować oczywiście w ramach wszelkich relacji pomiędzy interesariuszami firmy. Relacja przedstawicielstwa stanowi zatem bardzo istotny czynnik determinujący każdą sytuację negocjacyjną w przedsiębiorstwie, gdyż mamy do czynienia z problemem reprezentacji (przedstawicielstwa) poprzez pracownika firmy jako negocjatora (występującego w jej imieniu) w relacji z interesariuszami zewnętrznymi, lub jako przedstawiciela wewnętrznej grupy interesu w relacji z innymi interesariuszami wewnętrznymi<sup>5</sup>.

W związku z tym wykorzystanie kategorii teorii agencji w negocjacjach:

- wskazuje na różnorodność występowania tego rodzaju relacji w wielu sytuacjach negocjacyjnych, w firmie mamy do czynienia z występowaniem ich skomplikowanej sieci, co utrudnia ich badanie,
- pozwala na uzyskanie pełnego i wszechstronnego opisu zasadniczych relacji przedstawicielstwa, występujących w procesie negocjacji w przedsiębiorstwie; ułatwia to ich analizowanie, jednakże dla konkretnych przypadków negocjacyjnych

3 Z uwagi na ograniczone rozmiary referatu pominięto w rozważaniach szereg innych kwestii szczegółowych związanych z omawianą problematyką, a zwłaszcza charakterystykę negocjacji w przedsiębiorstwie w ujęciu teorii agencji, problem asymetrii informacji, czy ryzyka i kosztów agencji - zob. [Kozina 2006b].

4 Zob. [Ross 1973], gdzie wprowadzono pojęcie „teoria agencji“, [Jensen, Meckling 1976] - autorzy uważani są za twórców tej teorii oraz [Eisenhardt 1989], [Mesjasz 1999], [Gruszecki 2002, s. 218-22], [Wojtyna 2005], [Lichtarski 2001, s. 32-36].

5 Zob. monografię [R.H. Mnookin, L.E. Susskind 1999], w tym: [Cutter-Gershenfeld, Watkins 1999], [Fisher, Davis 1999] oraz [Watkins 2005, s. 173-177], [Negocjacje... 2003, s. 176-184], [Bazerman, Neale 1997, s. 142 i n.], [Lax, Sebenius 1991], [Rubin, Sander 1988].

**Tabela 1.** Podstawowe stwierdzenia teorii agencji

1. Cel: określenie cech charakterystycznych ról osób występujących w relacji pryncypał (mocodawca) - agent (przedstawiciel, reprezentant), stosunków między nimi oraz ich zachowań.
2. Zastosowanie: bardzo szerokie, obejmujące stosunki pomiędzy tak różnymi partnerami, jak wierzyciele i dłużnicy, ubezpieczyciel i ubezpieczony, wydierżawiający i dzierżawca, kierownik i pracownicy, itp. [Lichtarski 2001, s. 32-33]; że „bez niej niemożliwe byłoby funkcjonowanie przedsiębiorstwa... Asymetryczne relacje: pryncypał-agent istnieją także na rynku (relacje przymusowej kooperacji)”. [Gruszecki 2002, s. 219-220]
3. Relacja agencji (przedstawicielstwa) powstaje, gdy jeden podmiot - mocodawca (pryncypał) zleca do wykonania pewne działanie i przekazuje uprawnienia decyzyjne niezbędne do jego wykonania drugiemu podmiotowi - agentowi (przedstawicielowi) - powstaje rozdział pomiędzy podejmowaniem decyzji, a ich kontrolowaniem; strony kierują się przy tym własnym interesem, ich cele nie są w pełni zbieżne [Mesjasz 1999].
4. Pojawia się więc konflikt interesów stron, dążących do maksymalizacji własnych korzyści.
5. Problem przedstawicielstwa, związany jest z występowaniem asymetrii informacji pomiędzy przedstawicielem a mocodawcą, polegającym na tym, że jeden z podmiotów posiada jemu tylko znaną informację, a drugi podmiot jej nie zna, aczkolwiek potrzebuje ją do działania. Asymetria informacji może dotyczyć: ukrytego działania przedstawiciela, lub ukrytej informacji (wiedzy) posiadanej przez przedstawiciela.
6. W analizie tej sytuacji wyróżnia się przypadki związane z nastawieniem do ryzyka obu podmiotów. Z reguły zakłada się, że mocodawca jest neutralny wobec ryzyka, natomiast agent może być albo neutralny wobec ryzyka, albo też unikać ryzyka [Mesjasz 1999].
7. Występuje konieczność ponoszenia kosztów przedstawicielstwa związanych z przygotowaniem, monitorowaniem i realizacją kontraktów pomiędzy stronami tej relacji, obejmujące [Jensen, Meckling 1976]:
  - koszty monitorowania - ponoszone przez mocodawcę w związku obserwowaniem zachowań agenta i wprowadzeniem właściwych bodźców, tzn. wpływaniem na jego działania przez np. politykę premiowania, określanie zasad działania, czy kontrolę,
  - koszty zobowiązania - ponoszone przez przedstawiciela, celem zagwarantowania, że nie podejmie działań na szkodę mocodawcy, albo że mocodawca uzyska rekompensatę w przypadku podjęcia przez niego takich działań;
  - stratę rezydualną - zmniejszenie zasobów mocodawcy wynikające z rozbieżności pomiędzy rzeczywistymi decyzjami przedstawiciela, a jego decyzjami potencjalnymi pozwalającymi na maksymalizację majątku mocodawcy.
8. Relacja przedstawicielstwa może więc być traktowana jako pewien kontrakt jawny (formalny), albo kontrakt niejawny (nieformalny), domyślny, którego celem jest zapewnienie takich działań przedstawiciela, aby dążył on do maksymalizacji korzyści mocodawcy [Mesjasz 1999], przy czym stosuje się dwie formy takiego kontraktu [Lichtarski 2001, s. 34]:
  - oparty na wyniku - wynagrodzenie agenta zależy od wyników firmy, przedmiotem takiego kontraktu jest maksymalizacja lub osiągnięcie z góry określonego wyniku;
  - oparty na zachowaniu - strony umawiają się, iż przedmiotem kontraktu jest określone w nim zachowanie się (działanie) agenta, a jego wynagrodzenie jest wielkością z góry ustaloną i niezależną od wyników.

Źródło: Opracowanie własne

wymagane jest bardziej precyzyjne ujęcie szeregu elementów, np. czynników ryzyka, kosztów negocjacji, zapisów w kontraktach itp.,

- pociąga za sobą konieczność rozwiązania szeregu problemów częściowych, takich jak asymetria informacji, role i dylematy reprezentanta, zakres jego uprawnień, problemy współdziałania z mocodawcą,
- wymaga integracji - w opisie i analizie rozważanych negocjacji - kategorii teorii agencji z wymiarami organizacyjnymi, takimi jak zasady delegowania uprawnień, system informacyjny, wytyczne skutecznej motywacji, kompetencje pracowników itp.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia w dalszych rozważaniach teoria agencji zostanie wykorzystana jako narzędzie:

- identyfikacji ról reprezentantów w negocjacjach,
- rozwiązania problemu przyznawania im uprawnień przez mocodawcę (organizację).

### **3. Role i dylematy reprezentanta w negocjacjach**

Interesujące podejście do tego zagadnienia przedstawił M. Watkins [2005, s. 173-178], stwierdzając na wstępie, iż „... w sytuacji, gdy negocjator reprezentuje interesy innych osób,...reprezentowane interesy wewnętrzne mogą być niczym monolit albo rozdrobnione. Przedstawiciel może działać jako reprezentant w czystej postaci albo poza interesami innych osób będzie też dbał o własne. Bez względu na to, jaki jest scenariusz, reprezentant pełni funkcję pomostu pomiędzy podejmowaniem wewnętrznych decyzji, a negocjacjami zewnętrznymi. Kiedy negocjatorzy biorą udział w kształtowaniu swoich pełnomocnictw, posiadają niezachwianą wizję tego, co chcą osiągnąć i podejmują działania kształtujące percepcję na zewnątrz i wewnątrz oraz maksymalizują możliwości realizacji interesów swoich mocodawców - a także swoich własnych...Negocjatorzy reprezentujący innych posiadają znaczną swobodę działania, jeśli chodzi o sposób sprawowania przywództwa. Jednakże, aby być skutecznym, reprezentanci muszą najpierw zrozumieć, jakie role są dla nich dostępne i ukształtować odgrywane przez siebie role. Jest to w największej mierze kwestia poradzenia sobie z kilkoma typowymi dylematami sprawdzającymi zdolność do przywództwa” [Watkins 2005, s. 173]. Charakterystykę omawianej koncepcji przedstawiono w Tabeli 2.

W procesie negocjacji rozważanych z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotne są wszystkie spośród ról wymienionych w Tabeli 2. Mogą być one spełniane przez jego reprezentantów, także zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Ponadto zakres, częstotliwość sposobów ich spełniania, itp. będą się oczywiście zmieniać w zależności od specyficznych cech danej sytuacji negocjacyjnej, w której pracownik jest reprezentantem przedsiębiorstwa, lub jednej z grup interesów.

**Tabela 2.** Dylematy i role reprezentanta w negocjacjach

| Dylematy reprezentanta   | Role reprezentanta          |  |
|--|-----------------------------|--|
| <b>DYLEMAT ZAUFANIA</b><br><b>[interesy mocodawcy - interesy reprezentanta].</b><br>Im bardziej mocodawca ufa reprezentantowi, tym bardziej reprezentant jest zdolny do tworzenia wartości poprzez negocjacje, z drugiej strony - im bardziej reprezentant współpracuje w tym celu z negocjatorem zewnętrznym (przez generowanie kreatywnych rozwiązań i wymianę kompromisów), tym trudniej mu zyskać zaufanie mocodawcy (podejrzewa go o działanie we własnym interesie).                                     | <b>AGENT</b>                | Działa w imieniu mocodawcy i nie posiada żadnego własnego interesu   |
|  | <b>PARTNER</b>              | Reprezentuje interesy mocodawcy i swoje własne (mogą się one nie pokrywać)   |
|  | <b>MOCODAWCA</b>            | Jest główną osobą podejmującą decyzję (lub ma prawo uczestnictwa)  |
| <b>DYLEMAT TRANSFORMACJI</b><br><b>[Interesy mocodawcy: założone (wyjściowe) - zmodyfikowane (optymalne)].</b><br>Im bardziej reprezentant potrafi przekształcić wyjściowe interesy mocodawcy, tym bardziej prawdopodobne jest znalezienie przez niego innowacyjnych rozwiązań, z drugiej strony - poszukiwanie możliwości udoskonalenia interesów jest dla reprezentanta ryzykowne, gdyż może nie uzyskać ich akceptacji przez mocodawcę i/lub być uznany za niekompetentnego przez negocjatora zewnętrznego. | <b>AGENT</b>                | Ma uzyskać umocowanie, zrozumieć interesy i instrukcje mocodawcy, zgodnie z nimi działać, przekazywać mu oferty do ratyfikowania lub zmiany. |
|  | <b>MENTOR</b>               | Pomaga mocodawcy zrozumieć jego optymalne interesy.  |
|  | <b>WIZJONER</b>             | Dokonuje zasadniczych zmian percepcji mocodawcy co do jego optymalnych interesów w relacji z negocjatorem zewnętrznym.                       |
| <b>DYLEMAT ELASTYCZNOŚCI</b><br><b>[Interesy wewnętrzne: zbieżne - podzielone].</b><br>Reprezentant potrzebuje uzgodnienia interesów wewnętrznych w takim zakresie, jaki pozwoli mu na ich właściwe zrozumienie i przeciwstawienie się taktykom negocjatora zewnętrznego zmierzającym do ich podzielenia, z drugiej strony - im bardziej zbieżne interesy wewnętrzne, tym mniejsza jego elastyczność w relacji z drugą stroną.   | <b>AGENT</b>                | Działa w prosty sposób na rzecz zbieżnych interesów.   |
|  | <b>MEDIATOR</b>             | Stara się doprowadzić do konsensusu.   |
|  | <b>KONSTRUKTOR KOALICJI</b> | Tworzy koalicję dla realizacji podzielonych interesów wewnętrznych.  |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Cutcher-Gershenfeld, Watkins1999], [Watkins 2005, s. 173-178].

#### 4. Zakres uprawnień reprezentanta w negocjacjach

Interesującą propozycję rozwiązania tego problemu przedstawiono w pracy [Fisher, Davis 1999]. Autorzy stwierdzają na wstępie, że każdy mocodawca staje przed wyzwaniem, w jaki sposób instruować agenta, aby zwiększać możliwości osiągnięcia przez niego jak najlepszych rezultatów negocjacji. Pomimo, że problem ten ma wiele aspektów, autorzy koncentrują się na wzbudzającej największej obaw zarówno u mocodawców, jak i agentów kwestii uprawnień agenta do podejmowania zobowiązań w imieniu mocodawcy. Standardowe pytanie, które zadaje sobie większość mocodawców brzmi: „jak wiele uprawnień powinienem przekazać agentowi?”. Autorzy uważają, że tak postawione pytanie prowadzi do bezużytecznych odpowiedzi. Sugerują, iż należy wziąć dodatkowo pod uwagę dwa wymiary: uczenie się i koordynację (przekazywania uprawnień wraz z przebiegiem negocjacji). Za bardziej użyteczne (w porównaniu do tradycyjnego - zob. Tabela 3, w której zestawiono jego dylematy) uważają następujące sformułowanie pytania o zakres uprawnień reprezentanta (podejście to nazwiemy „alternatywnym”): „w jaki sposób powinienem dostosowywać zakres uprawnienia agenta do podejmowania zobowiązań przebiegu negocjacji?”. Stwierdzają następnie, że mocodawca:

- generalnie nie powinien przyznawać agentowi uprawnień do podejmowania zobowiązań w zakresie kwestii merytorycznych na początku negocjacji, a następnie;
- zwiększać stopniowo zakres tych uprawnień w procesie negocjacji, proporcjonalnie do stopnia uczenia się przez agenta (poszerzania zakresu posiadanych informacji oraz stopnia rozpoznania sytuacji ze strategicznego i taktycznego punktu widzenia) i dzielenia się uzyskaną wiedzą z mocodawcą, ponadto:
- prawa do podejmowania zobowiązań dotyczących zawierania porozumienia powinny być przyznawane dopiero w drugiej kolejności oraz:
- na początku negocjacji agent powinien mieć możliwość kształtowania i rozwoju efektywnego procesu negocjacji,
- mocodawca powinien: skoncentrować się na dostarczeniu mu zestawu pisemnych instrukcji merytorycznych na temat interesów i priorytetów (udostępnianych negocjatorowi zewnętrznemu, oprócz poufnych), sformułować jednoznaczne oczekiwania co do jakości i częstotliwości jego raportów oraz sformułować zasady (nie) ujawniania przez niego informacji.

Omawianą koncepcję przedstawiono w Tabeli 4, pomijając finalny etap negocjacji – „ratyfikację” (wymianę wiążących zobowiązań), gdyż jest ona domeną mocodawcy. Wydaje się, iż proponowane podejście jest adekwatne do spe-

cyfiki negocjacji rozważanych z punktu widzenia przedsiębiorstwa, w znacznie większym stopniu niż tradycyjne ujęcie problemu reprezentacji. Komentując koncepcję R. Fishera i W. Davisa [1999], M. Bazerman [1999] uważa, że mocodawcy powinni ponadto rozważyć, jakiego rodzaju informacje przekazywać agentowi (jego zdaniem dotyczące interesów i priorytetów - tak, alternatyw - nie). Można dodać, iż informacje te powinny być ściśle dostosowane do przyznanych mu uprawnień, gdyż w przypadku nadmiaru informacji, może on (celowo lub przypadkowo) przekroczyć swoje uprawnienia (dzięki posiadaniu odpowiednich danych).

**Tabela 3.** Dylematy wynikające z zakresu uprawnień reprezentanta w negocjacjach (przy podjęciu „tradycyjnym”)

| PW             | Zakres uprawnień reprezentanta:   |  |
|----------------|---|--|
|                | Zbyt szeroki  | Za wąski   |
| MOCODAWCY:     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• agent może niedostatecznie starać się zrozumieć interesy i preferencje mocodawcy, gdyż postrzega szeroki zakres dopuszczalnych rozwiązań,</li> <li>• może nie dość usilnie dążyć do lepszego rozwiązania, gdy znajdzie mieszczące się w zbiorze dopuszczalnych,</li> <li>• może czuć się za mało ograniczony w dążeniu do realizacji własnych celów, konfliktowych z celami mocodawcy - może sobie na to pozwolić, tak czy owak znajdując rozwiązanie akceptowalne przez mocodawcę,</li> <li>• mocodawca może więc osiągnąć najgorszy z dopuszczalnych wyników (tj. lepszy niż jego BATNA) i zarazem daleki od najbardziej preferowanego, który mógłby uzyskać.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• agent może zakończyć negocjacje bez osiągnięcia porozumienia, wskutek odrzucania rozwiązań, co do przyjęcia których nie ma uprawnień, nawet pomimo że proponowany wariant porozumienia był lepszy od BATNA mocodawcy,</li> <li>• ograniczenie praktycznej zdolności agenta do poszukiwania kreatywnych rozwiązań poza zakresem wstępnych informacji i logiki myślenia wynikającej z instrukcji,</li> <li>• może tracić wiarygodność w oczach negocjatora zewnętrznego, który może wskutek tego odmówić prowadzenia z nim poważnych rozmów.</li> </ul> |
| REPREZENTANTA: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• obawa, iż mocodawca będzie go dokładnie krytykował i winił za jakiegokolwiek uzgodnienia poczynione w negocjacjach,</li> <li>• mocodawca może pójść jeszcze dalej: odrzucić porozumienie, co z kolei może zniszczyć reputację agenta, jego wiarygodność oraz efektywność w przyszłości.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• chce być traktowany poważnie przez drugą stronę,</li> <li>• nie chce być ograniczany w swojej kreatywności, elastyczności i profesjonalnych osądach w dążeniu do osiągnięcia jak najlepszego rezultatu,</li> <li>• jest bardziej prawdopodobne, że winą za osiągnięcie niezadowolającego rozwiązania zostanie obarczony agent (co popsuje jego reputację), a nie mocodawca, który udzielił mu restrykcyjnych instrukcji,</li> </ul>   |

| PW             | Zakres uprawnień reprezentanta:   |   |
|----------------|---|---|
|                | Zbyt szeroki  | Za wąski  |
| REPREZENTANTA: |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• obawa, że ograniczone uprawnienia świadczą o braku zaufania i wiary w jego możliwości ze strony mocodawcy,</li> <li>• obawa, że mocodawca zamierza marginalizować jego rolę - będzie więc musiał doświadczyć szeregu renegocjacji - trudnych i o wysokim koszcie transakcyjnym - instrukcji w procesie negocjacji</li> </ul> |
| DRUGIEJ STRONY | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mocodawca może odrzucić porozumienie, lub nie w pełni wdrożyć uzgodnione rozwiązania, gdy uzna, że agent posunął się za daleko (ryzyko ustępliwości).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• może mieć słuszne obawy, że zmarnuje swój czas i wysiłek na negocjowanie z agentem, który nie jest wystarczająco poinformowany i nie może się autorytatywnie wypowiadać, w związku z czym trzeba będzie ponownie negocjować, bezpośrednio z mocodawcą, lub wysunąć kolejne żądania.</li> </ul>                               |

PW - punkt widzenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Fisher, Davis 1999].



**Tabela 4.** Zestawienie możliwych instrukcji dla agentów w negocjacjach

| Elementy negocjacji                               | Faza negocjacji  |   |  |  | Zamykanie negocjacji   |
|---|--|---|--|--|--|
|   | Identyfikacja interesów (i kwestii)  | Generowanie wariantów (opcji) rozwiązań   | Kształtowanie wstępnego (szkicu) porozumienia  | Warunkowa akceptacja (szczegółów) porozumienia   |  |
| Interesy  | - ujawnianie interesów mocodawcy (ale nie priorytetów)<br>- zdobywanie informacji na temat interesów partnera        |   | Możliwość ujawnienia priorytetów mocodawcy, w przypadku:<br>- dostatecznego poziomu zaufania<br>- konieczności osiągnięcia obopólnych korzyści |  | Żadne instrukcje nie mają zastosowania (sfera zastrzeżona dla mocodawcy)   |
| Warianty (opcje)                                  | Częściowe poszukiwanie wariantów   | - składanie propozycji i<br>- analizowanie propozycji partnera, bez zobowiązań.   | - poszukiwanie<br>- odrzucanie<br>- obstawianie (opowiadanie się) za dowolnym wariantem  |  |  |
| Ślusznosc (racja, uczciwość)                      | Rozważanie możliwych standardów  | - składanie propozycji i<br>- analizowanie standardów partnera, bez zobowiązań.   | - poszukiwanie<br>- odrzucanie<br>- obstawianie (opowiadanie się) za dowolnym wariantem  |  |  |
| Alternatywy (BAT-NA)                              | Odkrywanie alternatyw partnera   | - odkrywanie alternatyw partnera<br>- ujawnianie własnych, gdy jest to uzasadnione<br>- doskonalenie własnych alternatyw<br>- ograniczanie alternatyw partnera, gdy jest to uzasadnione |  |  |  |
| Zobowiązania (po-<br>stanowienia)<br>merytoryczne |  | - rekomendowanie danej opcji do rozważenia przez mocodawcę lub:<br>- zobowiązanie co do przedłożenia ustaleń pod krytyczny osąd mocodawców  | Tymczasowa akceptacja tworzonego tekstu porozumienia, z zastrzeżeniem możliwości późniejszych zmian i uzupełnień                               | Provizoryczna zgoda co do niektórych ustaleń, uwarunkowana przyjęciem wszystkich pozostałych warunków oraz akceptacją ostatecznego projektu porozumienia przez mocodawcę | - osobiste zobowiązanie do rekomendacji umowy mocodawcy lub<br>- otrzymanie pełnych formalnych uprawnień (nie respektowanych, jeśli w ostatecznym rozrachunku z mocodawcą koszty transakcyjne przewyższają korzyści) |
| Zobowiązania co do procesu                        | Podjęcie zobowiązań w procesie negocjacji jest dozwolone, pod warunkiem, iż nie są one niespójne z ogólną koncepcją. |   |  |  |  |

Źródło: [Fisher, Davis 1999].

Dogodnym podsumowaniem rozważań na temat problemu przydzielenia uprawnień reprezentantom w negocjacjach może być zestawienie korzyści przedstawionego podejścia - zob. tabela 5.

**Tabela 5.** Korzyści stosowania „alternatywnego” podejścia do ustalania uprawnień agenta w negocjacjach

| DLA MOCODAWCY:   | DLA REPREZENTANTA:  | DLA DRUGIEJ STRONY:   |
|--|---|---|
| <p>Ograniczona obawa, że agent osiągnie niekorzystne rozwiązanie. Może kształtować uprawnienia agenta, obserwując i oceniając przebieg negocjacji i jego działania.</p> <p>Przez stopniowe zwiększanie uprawnień agenta, broni się przed ryzykiem, wynikającym z nadmiernej restrykcyjności ograniczania elastyczności i wiarygodności agenta, niezbędnych mu dla efektywnego działania.</p> <p>Najważniejsze: podejście to zachęca agenta do przyjęcia raczej opartego o interesy, a nie pozycyjnego prowadzenia negocjacji, co pozwala na osiągnięcie lepszych ich rezultatów dla mocodawcy.</p> | <p>Zostaje pozbawiony uprawnień, w sytuacji, gdy jest to najbardziej odpowiednie z taktycznego punktu widzenia - we wczesnej fazie negocjacji, tj. podczas wymiany informacji i burzy mózgów przy tworzeniu wariantów.</p> <p>Otrzymuje większy zakres uprawnień przy dochodzeniu do końcowego porozumienia, czyli także wtedy, gdy jest to najbardziej odpowiednie z taktycznego punktu widzenia.</p> <p>Częste konsultacje z mocodawcą i wykorzystywane instrukcji dotyczących interesów redukuje prawdopodobieństwo osiągnięcia porozumienia, które mocodawca mógłby odrzucić.</p> | <p>Ma większe poczucie bezpieczeństwa, że negocjuje z właściwą osobą.</p> <p>Może dobrze spożytkować czas i wysiłek, negocjując z reprezentantem, który będzie zdolny do wiążących wypowiedzi („ostatniego słowa”) w stosownym momencie.</p> <p>Znacznie mniejsze prawdopodobieństwo przedstawienia przez partnera dodatkowych żądań.</p> |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Fisher, Davis 1999].

## 5. Uwagi końcowe

Reasumując, wykorzystanie teorii agencji w odniesieniu do negocjacji prowadzonych przez przedsiębiorstwo pozwala na uzyskanie ich opisu adekwatnego do potrzeb, a co za tym idzie stwarza podstawy dalszej analizy wielu szczegółowych problemów, związanych z reprezentacją w negocjacjach.

Z drugiej jednak strony, niezbędne jest rozwinięcie przedstawionej koncepcji, przede wszystkim w zakresie sprecyzowania warunków użyteczności, w tym możliwości i ograniczeń w zakresie zarówno ról pełnionych przez reprezentantów, jak i szczegółowych zasad przydzielania im uprawnień. Konieczna jest także empiryczna weryfikacja omawianej koncepcji, w formie badań porównawczych w przedsiębiorstwach. Powyższe stwierdzenia określają zatem kierunki dalszych badań w rozważanym obszarze.

## Literatura

1. Bazerman M.H., *Rational Authority Allocation to an Agent*, (w:) *International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. A Publication of the Process of International Negotiations (PIN) Project*, V.A. Kremenyuk (red.), Jossey-Bass Publishers, San Francisco-Oxford 2002.
2. Bazerman M.H., Neale M.A., *Negocjując racjonalnie*, Libra, Olsztyn 1997.
3. Cutcher-Gershenfeld J., Watkins M., *Toward a Theory of Representation in Negotiation*, (w:) Mnookin R.H., Susskind L.E., (red., with Foster P.C.), *Negotiating on Behalf of Others. Advice to Lawyers, Business Executives, Sports Agents, Diplomats, Politicians and Everybody Else*, Thousand Oaks, Sage Publications, California 1999.
4. Eisenhardt K.M., *Agency Theory: An Assessment and Review*, "Academy of Management Review" 1989 vol. 14, nr 1.
5. Fisher R., Davis W., *Authority of an Agent. When is less better?*, (w:) Mnookin R.H., Susskind L.E., (red., with Foster P.C.), *Negotiating on Behalf of Others. Advice to Lawyers, Business Executives, Sports Agents, Diplomats, Politicians and Everybody Else*, Thousand Oaks, Sage Publications, California 1999.
6. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
7. Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure*, "Journal of Financial Economics" 1976, vol. 3.
8. Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
9. Kozina A., *Model negocjacji jako instrumentu zarządzania firmą*, (w:) *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimmewicz, „Zeszyty Naukowe” nr 81, Wydawnictwo Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 2006a.
10. Kozina A., *Negocjacje w firmie z perspektywy teorii agencji*, (w:) *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006b.
11. Lax D.A., Sebenius J.K., *Negotiating through an Agent*, "The Journal of Conflict Resolution" 1991 vol. 35, no. 3.
12. Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
13. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.

14. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
15. Mesjasz C., *Mechanizmy nadzoru nad przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 7-8.
16. Mnookin R.H., Susskind L.E., (red., with Foster P.C.), *Negotiating on Behalf of Others. Advice to Lawyers, Business Executives, Sports Agents, Diplomats, Politicians and Everybody Else*, Thousand Oaks, Sage Publications, California 1999.
17. *Negocjacje*. Harvard Business Essentials, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003.
18. Ross S.A., *The Ecomic Theory of Agency. The Principals Problem*, “American Economic Review” 1973 vol. 63, no. 2.
19. Rubin J., Sander F., *When Should We Use Agents?. Direct Versus Representative Negotiations*, “Negotiation Journal” 1988, no. 7.
20. Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
21. Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
22. Wojtyna A. (red.), *Instytucjonalne problemy transformacji gospodarki w świetle teorii agencji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.